

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO APLICANDO LA HERRAMIENTA  
GERENCIAL DE BENCHMARKING EN LA EMPRESA HELADOS DRUCKY  
DE PAMPLONA.

NELCY MARCELA CAPACHO CASTILLO

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
DEPARTAMENTO MECANICA, MECATRONICA, E INDUSTRIAL  
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PAMPLONA  
2016

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO APLICANDO LA HERRAMIENTA  
GERENCIAL DE BENCHMARKING EN LA EMPRESA HELADOS DRUCKY  
DE PAMPLONA.

NELCY MARCELA CAPACHO CASTILLO

Trabajo de investigación para optar por el título de Ingeniera Industrial

Trabajo de grado dirigido por:  
MARISOL LEAL LUNA.  
Ingeniera industrial

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
DEPARTAMENTO MECANICA, MECATRONICA, E INDUSTRIAL  
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PAMPLONA  
2016

Nota De Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado  
ING SANDRA CASTRO

---

Firma del Jurado  
ING ZORAIMA PEÑARANDA

Pamplona, 2016

## Dedicatoria

*A Dios Por haberme permitido llegar  
Hasta este punto y haberme dado  
Salud para lograr mis objetivos, además  
De su infinita bondad y amor.*

*A Mis padres por infundir en  
Mi la lucha y el deseo de superación.*

*A mi esposo por su amor, apoyo  
Y comprensión en todo momento.*

*A mi hijo por ser mi motor  
Y fuerza para enfrentar los obstáculos.*

## Agradecimientos

A los ingenieros Luis Antonio y Luz Dary quienes creyeron en mí y me permitieron trabajar con su empresa dándome la oportunidad para terminar este trabajo de grado.

A todos mis profesores de la universidad que contribuyeron con los conocimientos necesarios para culminar mi carrera.

<b>Contenido</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1</b> 12	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> .....	12
<b>1.1. TÍTULO</b> .....	12
<b>1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.</b> .....	12
<b>1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b> .....	12
<b>1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.</b> .....	13
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN</b> .....	13
<b>1.6. OBJETIVOS</b> .....	13
<b>1.6.1. Objetivo General</b> .....	13
<b>1.6.2. Objetivos Específicos.</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 2</b> 14	
<b>2. MARCO METODOLÓGICO.</b> .....	14
<b>2.1. TIPO DE ESTUDIO.</b> .....	14
<b>2.2. METODOLOGÍA.</b> .....	14
<b>2.3. ENFOQUE.</b> .....	15
<b>2.4. DISEÑO.</b> .....	16
<b>2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.</b> .....	16
<b>2.6. FUENTES DE INFORMACIÓN.</b> .....	16
<b>CONSECUICIÓN DE INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS</b> .....	16
<b>2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> .....	16
<b>2.7.1. La observación</b> .....	17
<b>2.7.2. Cuestionario</b> .....	17
<b>2.7.3. Aplicación de encuestas electrónicas</b> .....	17
<b>2.8. PLANIFICACIÓN Y CRONOGRAMA</b> .....	17
<b>3. CAPÍTULO 3.</b> .....	19
<b>3.1. MARCO REFERENCIAL.</b> .....	19
<b>3.2. MARCO CONCEPTUAL.</b> .....	19
<b>3.3. MARCO TEÓRICO.</b> .....	21
<b>3.4. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	25
<b>3.4.1. Ubicación de la empresa</b> .....	25
<b>3.4.2. Historia</b> .....	25
<b>3.4.3. Organización de la empresa</b> .....	26
<b>3.4.4. Procesos realizados en la empresa</b> .....	27

3.4.5.	Descripción general de procesos en la fabricación de helado. ....	27
3.4.6.	Productos fabricados .....	30
3.4.7.	Instalaciones.....	30
<b>CAPÍTULO 4. 31</b>		
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA. ....	31
4.2.	RESULTADOS DE CUESTIONARIO .....	32
4.2.1.	Análisis de datos Cuestionario .....	32
4.3.	RESULTADOS DE ENCUESTA Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA. ....	32
4.3.1.	Resultados y análisis de encuesta de la competencia.....	39
4.4.	ANÁLISIS DE PRECIOS.....	44
4.5.	PRONOSTICO DE PRECIOS. ....	45
<b>5.</b>	<b>DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>52</b>
	Introducción .....	52
5.4.	OBJETIVO .....	53
5.5.	ALCANCE .....	53
5.6.	CONDICIONES GENERALES .....	53
5.7.	ACTIVIDADES.....	53
5.7.1.	Capacitación en servicio al cliente. ....	53
5.7.2.	Mejoramiento de la Imagen y publicidad.....	54
5.7.3.	Impulsar los productos de bajas ventas.....	54
5.7.4.	Implementar buzón de sugerencias.....	55
5.8.	ANÁLISIS DE COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO .....	61
5.9.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	62
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>8.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>

## Listas especiales

### Lista de figuras.

Figura 1. Metodología del proyecto.....	15
Figura 2. Logo de helados Drucky.....	26
Figura 3. Constitución de la empresa.....	27
Figura 4. Descripción de la fabricación de helado.....	28
Figura 5. Pasteurizador.....	28
Figura 6. Equipo de maduración.....	29
Figura 7. Productos helados Drucky.....	30
Figura 8. Consumo de Helados Drucky.....	33
Figura 9. Qué tipo de helado prefiere consumir.....	34
Figura 10. Por qué prefiere los productos de esta empresa.....	34
Figura 11. Considera que la presentación de nuestros productos es.....	35
Figura 12. ¿Cómo califica el precio de nuestros productos?.....	36
Figura 13. Considera que la atención prestada en nuestros puntos de venta...36	
Figura 14. ¿Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos?.....	37
Figura 15. ¿Cómo le parece nuestra publicidad? .....	38
Figura 16. Consumo de Crem helado.....	39
Figura 17. ¿Qué tipo de helados prefiere consumir?.....	40
Figura 18. ¿Por qué prefiere los productos de esta empresa?.....	40
Figura 19. Considera que la presentación de nuestros productos es.....	41
Figura 20. ¿Cómo califica el precio de nuestros productos.....	42
Figura 21. Considera que la atención prestada en nuestros puntos de venta...42	
Figura 22. Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos.....	43
Figura 23. ¿Cómo le parece nuestra publicidad?.....	43



Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades.....	17
Tabla 2. Análisis de precios.....	44
Tabla 3. Plan de mejoramiento.....	57
Tabla 4. Análisis de costos.....	61
Tabla 5. Evaluación Financiera.....	62

Lista de anexos

Anexo 1. Cuestionario.....	67
Anexo 2. Modelo de encuesta.....	68
Anexo 3. Lista de precios de helados Drucky 2014.....	71
Anexo 4. Lista de precios de helados Drucky 2015.....	72

## Resumen

Este proyecto permitió conocer el comportamiento de la empresa frente a la competencia especialmente en cuanto a reconocimiento de sus productos, clientes, comportamiento del mercado, preferencias. Al realizar una comparación con empresas que ofrecen productos similares dio pautas para plantear estrategias a desarrollar el objeto de estudio; para ello se utilizó una herramienta gerencial llamada benchmarking la cual permitió dar a conocer el estado actual de la empresa dando pautas para diseñar el plan de mejoramiento que aumentara la productividad de la empresa y la llevara a ser más competitiva.

Palabras claves:

Benchmarking, herramienta gerencial, competencia, competitividad

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día se enfrentan al reto de posicionarse en un mundo competitivo. Factores como nuevas tecnologías, fuentes de productos y procesos innovadores, exigencias del sistema de costos y las preferencias de los consumidores obligan a las empresas a realizar cambios en el corto y en el largo plazo encaminados a mejorar su capacidad competitiva.

En la búsqueda de oportunidades de mejora se exige un cambio de pensamiento, con el fin de centrar la atención en la integración de los procesos y servicios que permita cumplir con los requerimientos de los clientes, y contribuyan con eficacia y eficiencia llevando a un aumento de la calidad en todos los bienes o servicios ofrecidos, así como en la productividad y competitividad de la empresa.

Este proyecto se realizó con el fin de buscar oportunidades de mejoras en los productos y los servicios que ofrece la heladería Drucky para así proponer alternativas de mejoramiento acordes a los resultados que arrojó la herramienta de benchmarking.

La metodología utilizada fue descriptiva con el fin de recolectar información para conocer el comportamiento del mercado de las heladerías en Pamplona. Analizando mediante encuestas a los consumidores de la empresa helados Drucky y la competencia para así determinar puntos claves para desarrollar un plan de mejoramiento.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.**

#### **1.1. TITULO**

Diseño de un plan de mejoramiento aplicando la herramienta gerencial de benchmarking en la empresa helados Drucky de pamplona.

#### **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

La empresa helados Drucky que es de tradición en la ciudad de pamplona se interesó por estudiar el comportamiento del mercado local con el fin de analizar su competencia; para ello plantea la opción de utilizar el benchmarking y conocer aspectos relevantes de este mercado con el fin de analizar diferentes puntos de partida que dieran lugar a diseñar un plan de mejoramiento para la empresa.

#### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El benchmarking es una herramienta válida en gestión que como muchas otras ha entrado a Colombia sin inicialmente considerar los siguientes aspectos fundamentales el contexto socioeconómico en el cual se va a aplicar, las posibles limitantes de su aplicación a nivel nacional y finalmente las características de dicha herramienta que sean aplicables a una organización particular, pero ha tenido gran aceptación porque busca mejorar los procesos de las empresas.

En la actualidad la creciente demanda de productos en el mercado han buscado a las empresas a estudiar estrategias que generen mejoras a su procesos o productos los cuales conlleven a ser más productivas y competitivas, para así generar mayor rentabilidad y asegurar su posicionamiento en el mercado; Por lo anterior en HELADOS DRUCKY se hace necesario utilizar el benchmarking como estrategia gerencial que promueva el mejoramiento de la empresa descubriendo las falencias y debilidades que tienen sus productos frente a la competencia directa en ámbito local como lo es Crem helado, de esta empresa se analiza sus fortalezas y como ha incursionado para llegar a ser una empresa reconocida a nivel nacional; aprovechando esta estrategia se plantea analizar los comportamientos de sus productos en el mercado y como se han mantenido como líderes, buscando estrategias que pueden aportar en gran medida para llevar a helados Drucky a ser más productiva y competitiva.

#### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cómo esta estrategia gerencial podrá mejorar la empresa y llevarla a ser más competitiva?

#### **1.5. JUSTIFICACIÓN**

En la empresa helados Drucky se desea conocer como es el comportamiento de sus productos frente a la competencia y actualmente no se han realizado estudios concretos que los permitan evaluar, por lo que se determina realizar un Benchmarking competitivo para conocer mayor información sobre aspectos relacionados como son, productos, calidad, satisfacción del cliente y preferencias frente a los competidores los cuales arrojaron pautas para identificar claramente oportunidades de mejora, mediante el estudio de la competencia directa Crem helado, se analizaron aspectos relevantes mediante encuestas, lo que permitió realizar el diseño del plan de mejoramiento el cual al ser implementado traerá una ventaja a la empresa al estudiar el mercado y sus preferencias para así llevarlo a ser más productiva y competitiva.

#### **1.6. OBJETIVOS**

##### **1.6.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de mejoramiento aplicando la herramienta benchmarking en la empresa HELADOS DRUCKY.

##### **1.6.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico que permita evaluar los productos que ofrece en la actualidad a sus clientes.
- Comparar con otras empresas del sector, para poder identificar las prioridades de la empresa para su mejoramiento.
- Proponer un instrumento de recopilación de información que permita obtener información necesaria y suficiente para el diseño del plan de mejoramiento.
- Diseñar y proponer el plan de mejoramiento que al ser implementado producirá beneficios a la empresa por la captación y retención de clientes.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. MARCO METODOLÓGICO.**

#### **2.1. TIPO DE ESTUDIO.**

Para esta investigación el tipo de estudio utilizado fue descriptivo, mediante los resultados se ayuda a describir el mercado, para ello se aplicó una encuesta con el fin de recolectar datos del comportamiento de empresa helados Drucky y su competencia.

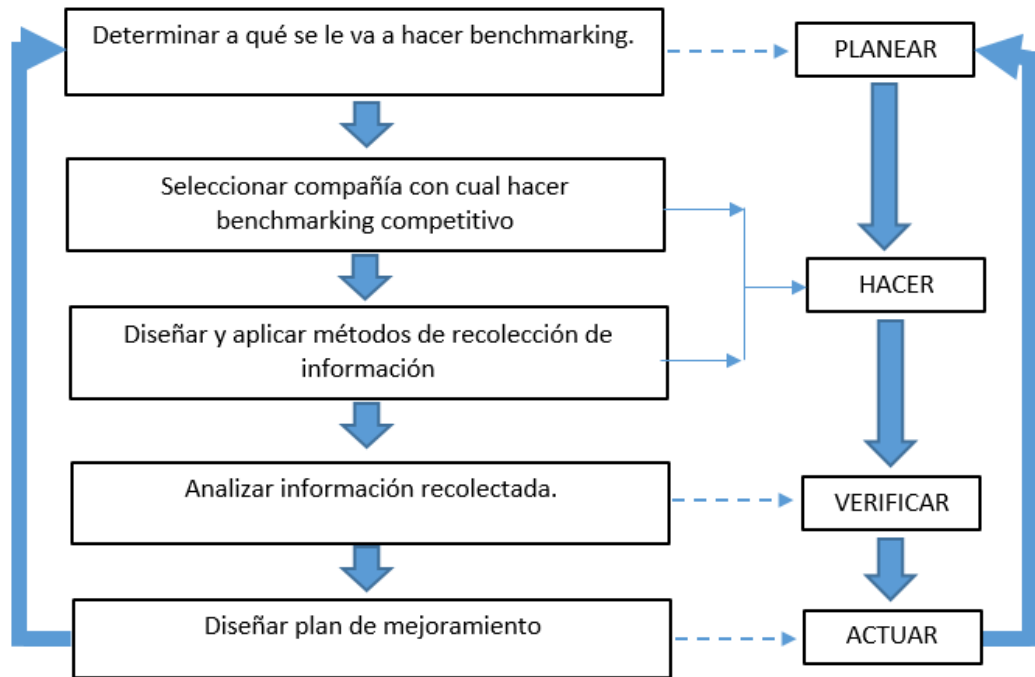
#### **2.2. METODOLOGÍA.**

Para desarrollar este proyecto, la metodología implementada es principalmente cualitativa y cuantitativa ya que como se explicó anteriormente en el tipo de estudio se busca hacer estimaciones partir de la información que se obtenga de fuentes primarias y se basa en el análisis subjetivo como complemento para obtener los datos y generar conocimiento, también se analizan datos estadísticos que arrojaron los resultados de las encuestas; se llevará a cabo en cinco etapas Determinación de la muestra.

1. Diseño de la encuesta.
2. Consecución de la información de fuentes primarias
3. Aplicación de la encuesta
4. Análisis de datos.

Se realizó la investigación con el fin de proponer un plan de mejoramiento que conlleve a la empresa helados DRUCKY a ser más competitiva. Dicha metodología pretende definir un conjunto de pasos con base al funcionamiento del sector de las heladerías en pamplona, su entorno y las relaciones implícitas entre sí. De este modo, se podrá obtener, para la empresa, un plan de mejoramiento del Índice de Competitividad que les permita conocer su posición. La metodología propuesta se expone en la siguiente figura 1. Abarca seis etapas:

Figura 1. Metodología del proyecto



Fuente: Propia

### 2.3. ENFOQUE.

Para desarrollar este proyecto investigativo se tiene como objeto un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el fin de analizar las cualidades que presenta la situación actual y que desarrollo tiene la empresa en el mercado. En este caso se utilizó la herramienta gerencia benchmarking competitivo como un proceso de mejoramiento continuo; con el cual se desea conocer algunos aspectos que afectan la empresa a nivel local frente a sus productos, atención al cliente y preferencias. La metodología propuesta aplica Benchmarking competitivo de manera específica al sector de la heladería en pamplona basándose particularmente en una empresa específica que desea saber su nivel de posicionamiento y como están sus productos en el mercado respecto a la competencia directa, de acuerdo con ello en esta investigación los componentes que se van a tener en cuenta para la metodología son basados en un método de mejoramiento continuo como lo propone la estrategia gerencial de benchmarking para cumplir con los objetivos propuestos.

## 2.4. DISEÑO.

En cuanto al diseño de la investigación, será no experimental porque no se manipularán las variables deliberadamente.

## 2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.

A continuación se encuentra la fórmula utilizada para saber el tamaño de la muestra de la encuesta a desarrollar.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

## 2.6. FUENTES DE INFORMACIÓN.

### CONSECUCIÓN DE INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS

Contiene información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Como fuentes de información primarias se tendrá entrevistas, encuestas y observación directa. Para este proyecto se utilizaron fuentes primarias porque se realizaron encuestas que arrojaron pautas para analizar los aspectos más relevantes del mercado.

## 2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas utilizadas en el tipo de estudio son:



### 2.7.1. La observación

Mediante visitas a puntos de venta se puede resaltar que los helados Drucky tienen gran acogida por ser una empresa local la cual tiene gran tradición en los pamploneses; también hice observación en los puntos donde venden helados de la competencia notándose claramente que tiene un número representativo de clientes los cuales los identifican por su precio.

### 2.7.2. Cuestionario

Al representante de la heladería sobre los aspectos más relevantes que desearía conocer con esta investigación. **Ver anexo 1 Cuestionario**

### 2.7.3. Aplicación de encuestas electrónicas

Con las cuales se busca tener en cuenta a la población flotante proveniente de otras regiones del país, para la aplicación de las encuestas se tomó como centro de estudio la población de pamplona en el entorno urbano realizándose un muestreo que arrojo aplicar 381 encuestas las cuales se realizaron a la diferentes personas, al azar que residen en la ciudad; las encuestas básicamente fueron aplicadas vía electrónica publicando en diferentes páginas de Facebook colaboración con su diligenciamiento; También se hizo trabajo de campo recolectando encuestas por diferentes sectores de la ciudad. **Ver Anexo 2 Modelo de encuesta**

## 2.8. PLANIFICACIÓN Y CRONOGRAMA

Tabla 1. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Analizar del mercado local	X											
2. Definir la empresa con la cual se va a realizar benchmarking	X											
3. Diseñar cuestionario		X										

4. Aplicar el cuestionario		X										
5. Analizar los resultados del cuestionario.		X										
6. Diseñar las encuestas.			X	X								
7. Aplicar encuestas.				X	X	X	X					
8. Tabular y analizar resultados de las encuestas							X	X	X			
9. Analizar los resultados de las empresas encuestadas.									X			
10. Pronostico de precios de helados Drucky.									X			
11. Diseñar el plan de mejoramiento									X	X	X	
12. Estimación de los costos de implementar el plan											X	
13. Análisis del costo beneficio de implementar el plan.												X

Fuente: Propia

### 3. CAPÍTULO 3.

#### 3.1. MARCO REFERENCIAL.

“<sup>1</sup>Benchmarking - metodología de desarrollo y aplicación”

Trabajo de grado presentado por: Lic. Jose Ignacio Tuerina Acosta  
Carrera: administración con especialidad en producción y calidad  
Universidad de Nuevo León  
1999

“<sup>2</sup>Análisis comparativo Benchmarking de desempeño en el área de calidad-costos en empresas distribuidoras”

Trabajo de grado presentado por: Edwin Julio Chiquin Martínez  
Carrera: Ingeniería Eléctrica  
Universidad Simón Bolívar  
2000

“<sup>3</sup>Proyecto Benchmarking de facultades de administración de empresas nacionales e internacionales”

Trabajo de grado presentado por: Juan Carlos Buitrago Paris  
Carrera: Administración de Empresas  
Universidad del Rosario  
2012

#### 3.2. MARCO CONCEPTUAL.

**BENCHMARKING** Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

(David T. Kearns, director general de Xerox Corporation)

**PROCESO:** Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla. La idea de que el Benchmarking es un Proceso, es fácil de comprender; el benchmarking involucra acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de información; y estimula cambios y mejoras organizacionales.

---

<sup>1</sup> <http://eprints.uanl.mx/7321/1/1020126448.PDF>

<sup>2</sup> <http://159.90.80.55/tesis/000148957.pdf>

<sup>3</sup> <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2815/1016012517-2012.pdf?sequence=5>

**PROCESO SISTEMÁTICO** es un método o modelo para hacer benchmarking. Estos modelos representan una secuencia coherente y ordenada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización, con esto se pretende que el benchmarking no sea un ejercicio aislado de recopilación de información.

**COMPARACIÓN:** El Benchmarking parte de una investigación para detectar las empresas u organizaciones que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas. El corazón del Benchmarking es la recolección y análisis de la información referida a prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño de la organización, en las áreas seleccionadas. Un equipo técnico será el responsable de planificar y ejecutar la evaluación comparativa del desempeño de la organización. La recolección de información no se reduce a visitar a otras organizaciones. Parte importante del trabajo de investigación consiste en la revisión de documentos, archivos y publicaciones, además de visitas, encuestas, entrevistas y reuniones. El análisis de los datos dependerá en cada caso, de su naturaleza y de las necesidades de la organización.

**NIVEL DE CALIDAD:** El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.

**PRODUCTIVIDAD:** es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

**COMPETITIVIDAD** es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

**Prácticas comerciales:** Son productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones que el benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de una organización, la gran mayoría de las definiciones ponen énfasis en el hecho de que es útil para entender tanto el proceso de trabajo, como los productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. La idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el cómo en lugar del qué es una transición que puede costar esfuerzo en asimilar, siendo así, se dice que si algo puede ser medido, puede ser aplicado en benchmarking.

### 3.3. MARCO TEÓRICO.

Benchmarking.

Antecedentes<sup>4</sup> La corriente del pensamiento administrativo conocida como benchmarking, formalmente empieza a difundirse al inicio de los años ochenta, aunque las publicaciones en la materia se producen poco después.

En 1994 Robert J. Boxwell le imprime un fuerte impulso, con la preparación y difusión de su obra *Benchmarking For Competitive Advantage*. Sin embargo, para ubicar su origen, tenemos que remontarnos poco más de cuarenta años atrás.

En el libro *Principles of Management*, en cuyo capítulo 16, dedicado a la Dinámica de la Organización, menciona la necesidad de evaluar a una organización. Para este efecto, propone cuatro procedimientos:

1. Apreciación de conjunto. Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
2. Apreciación informal. Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.
3. Apreciación por comparación. Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.
4. Enfoque ideal. Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura bajo revisión, anotando las mejoras que pueden hacerse.

Como se puede apreciar, los procedimientos 3 y 4 corresponden, sin duda alguna a un benchmarking.

Cuando se habla de benchmarking, simplemente nos referimos a aprender de los otros. El punto clave es no sólo aprender qué hacen los demás, sino cómo lo hacen. En este sentido, el benchmarking es una alternativa que parte exclusivamente de establecer unidades de medida para compararnos. Lo importante es la manera en que lo hacemos, y el trasfondo que nos guía para lograrlo.

El entender cómo los otros han alcanzado el éxito, han cumplido con sus expectativas y han trascendido, es acercarnos a la esencia de las cosas, es ubicarnos en un contexto que podemos comprender, por lo tanto, también asimilar.

---

<sup>4</sup> **Boxwell, Robert J.** [Benchmarking for Competitive Advantage](#) [en línea] MacGraw-Hill, 1994 [Citado 03/marzo de 2016] fragmento disponible en internet: <http://es.slideshare.net/iorifoar/benchmarking-antecedentes>

En el fondo, todas las personas y las organizaciones tenemos puntos de contacto, disponemos de una base de conocimientos, formación y experiencias que nos permiten interactuar, que posibilitan el que nos comuniquemos, el que podamos discernir entre un comportamiento adecuado y uno que no lo es. Asimismo, el que tengamos conciencia de que para avanzar, requerimos aprender de nuestros aciertos y errores, de convertir nuestras prácticas en las mejores, de saber que siempre hay otra forma de hacer las cosas y de que, abriéndonos a los demás, en particular a los que marcan la pauta, es ampliar nuestras oportunidades para crecer y ser más competitivos.

Concepto. Benchmarking es un proceso que consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas con las nuestras y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en nuestra propia organización. Significa también buscar “puntos de referencia” exitosos en el entorno para compararlos con los nuestros y, si son útiles para nuestra organización, adaptarlos y si es posible mejorarlos.

En otras palabras, constituye el proceso continuo de comparar y cuantificar la calidad de nuestros productos, servicios y prácticas con las de nuestros competidores más hábiles u organizaciones reconocidas como líderes. Ahora bien, evaluar a otras organizaciones tomando lo mejor de ellas en forma aleatoria, no es igual que hacerlo con un enfoque sistemático, continuo y planificado.

El benchmarking plantea los siguientes desafíos: velocidad de respuesta, productos y servicios de calidad, bajo costo y capacidad de innovar.

Impacto. Debido a las bondades que brinda el benchmarking, ha impactado fuertemente a un gran número de organizaciones en los últimos años. De hecho, es una de las corrientes del pensamiento administrativo contemporáneo menos cuestionadas, ya que los resultados que reporta, permiten elevar el desempeño y cambiar la situación de una organización. En el peor de los casos, por lo menos tener claro la posición desde la cual compete.

En muchos casos, ha servido como marco de referencia para las instituciones que están orientadas al otorgamiento de reconocimientos o premios nacionales de calidad, toda vez que fija las condiciones mínimas que una organización debe cumplir para ser considerada competitiva.

El benchmarking cobró popularidad en los años ochenta, cuando Xerox lo empleó para enfrentar la fuerte competencia japonesa, logrando resultados extraordinarios. La corporación, que había sido líder en el mercado con más del 80% del mismo, había descendido al 13%, llegando a una situación tan crítica, que se planteaba la posibilidad de su supervivencia.

A partir de entonces muchas y muy reconocidas organizaciones, como IBM, Motorola y ATT, por nombrar algunas, han utilizado y fortalecido su desarrollo.

En la actualidad, existen miles de empresas que avalan su uso, y son un fiel testimonio de modelos organizacionales producto de este enfoque.

Ventajas. El benchmarking es sin duda alguna una alternativa que concede enormes ventajas a las organizaciones que lo utilizan, las cuales hacen posible que éstas puedan insertarse en un mejor nivel de desempeño más rápidamente. Entre las más representativas están las siguientes:

1. Es una forma efectiva para introducir mejoras. Constituye un medio que en la realidad ha probado su efectividad para que las organizaciones se inserten en un proceso de cambio.
2. Disminuye el tiempo para producir cambios efectivos. Permite reducir considerablemente el tiempo requerido para el diseño, implantación y obtención de resultados.
3. Permite obtener mejoras con bajo costo y poco riesgo. Abre un espacio que al descubrimiento de ideas y prácticas que otros han realizado con éxito, lo que disminuye el margen de riesgo al asumir la decisión de aplicarlo y atenúa los costos en que se incurriría por la falta de experiencia.
4. Contribuye a un mejoramiento continuo de la organización. Como medio que tiene la organización para estar captando y adaptando las mejores prácticas del entorno de manera permanente, hace posible el mejoramiento continuo en el desempeño de la organización.
5. Orienta a la organización hacia grandes desafíos. La búsqueda de las mejores prácticas que se usan en el entorno lleva a la organización a plantearse retos competitivos de alto nivel y trascender de su visión netamente institucional hacia una global.

Clasificación. De acuerdo con la estrategia que la organización defina para hacer frente a su dinámica de crecimiento, puede hacer uso de diferentes tipos de benchmarking. Los

Más representativos son:

#### Benchmarking competitivo

Se caracteriza por tomar como punto de referencia a organizaciones que no están anuentes a colaborar con el equipo de benchmarking de otra organización.

El benchmarking competitivo consiste en comparar ideas, procesos, productos y servicios, técnicas y estrategias de una organización, con las que utiliza la competencia.

Es el que implica mayor dificultad para llevarse a la práctica, porque se trata de obtener información de organizaciones que no están dispuestas a apoyar a otras. La clave en este tipo de benchmarking es cómo obtener la información de la competencia.

### Benchmarking cooperativo

Consiste en ubicar en el entorno a organizaciones que poseen procesos o prácticas de primera clase y solicitarles su colaboración para compartir información. El benchmarking cooperativo es bastante más fácil de realizar que el competitivo, ya que generalmente se enfoca hacia organizaciones que no están en su sector competitivo, situación que permite que esta colaboración realmente se pueda dar.

El benchmarking cooperativo implica que las organizaciones están dispuestas a compartir prácticas e ideas y mostrarlas al equipo de benchmarking de la organización solicitante. El equipo de benchmarking puede a su vez propiciar el intercambio de información que sea de interés para las organizaciones que son puntos de referencia, aunque esto no siempre es necesario.

### Benchmarking colaborador

En el benchmarking colaborador, un grupo de organizaciones deciden compartir conocimientos e información sobre un proceso, práctica o actividad específica, con la expectativa de lograr mejoras en sus respectivos procesos, prácticas o actividades.

En varios países se han conjuntado organizaciones para compartir información y conocer cómo realiza cada una determinados procesos. No obstante, muchos de los ejemplos, son de organizaciones de excelencia que comparten información con otras organizaciones de excelencia, quedando las más rezagadas con sistemas más limitados y dificultades para participar en el benchmarking colaborador.

### Benchmarking interno

El benchmarking interno es una forma de captar las mejores prácticas que se realizan en la propia organización y extenderlas luego al resto. Es curioso, pero en grandes consorcios es frecuente que la gente no sepa que están haciendo y cómo lo están haciendo sus compañeros.

Es recomendable que el benchmarking interno se lleve a cabo antes que el externo. La primera razón, es para permitir que el equipo de benchmarking de la organización adquiera experiencia en cómo realizar este proceso. Otra razón importante, es que el equipo de benchmarking detecte sus propios procedimientos y prácticas de excelencia, para contar con elementos que puedan ser ofrecidos a otras organizaciones, y establecer un flujo de intercambio de información que favorezca a ambas.



### **3.4. MARCO CONTEXTUAL**

#### **3.4.1. Ubicación de la empresa**

Está ubicada en la Cl 2 5-12; Pamplona; Norte de Santander.

#### **3.4.2. Historia**

Productos Drucky, es una empresa familiar ubicada en Pamplona, Norte de Santander, donde sus principales productos y mayor experiencia están dadas en la fabricación de helados y hielo.

Nace en 1982, como una pequeña tarea comercial. Debido a la buena aceptación de estos helados caseros se decide colocar la marca de Helados Frutti y se inicia la tarea de ofrecer un buen producto.

En 1986, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), invita a entregar total dedicación de trabajo y continuar con la tarea en la producción de Helados Frutti. Luego, en 1996, para poder realizar el registro de marca nacional el nombre es cambiado de Helados Frutti, por Productos Drucky. Ya que no solo se fabricaban helados, sino también se producía hielo y por el repetido uso del nombre Frutti en otras marcas.

Actualmente, Productos Drucky está procesando un promedio de 2300 litros de leche mensuales para la producción de helado; su principal comercio se encuentra en la ciudad de Pamplona, y en sus municipios vecinos.

Es así como la empresa Productos Drucky, en su tarea de crecimiento comercial ha optado por ganar nuevos mercados en la región, lo cual le exige estar a la medida de las necesidades de producción, manteniendo la calidad de los productos y el cumplimiento a sus clientes.

Lo anteriormente mencionado, lleva a buscar una forma adecuada de expandir su empresa por medio de una correcta producción y funcionamiento de sus equipos.

Figura 2. Logo de helados Drucky.



Fuente: helados Drucky

### 3.4.3. Organización de la empresa

La estructura organizativa de Productos Drucky, se encuentra estructurada de la siguiente forma y correspondiente a las siguientes funciones.

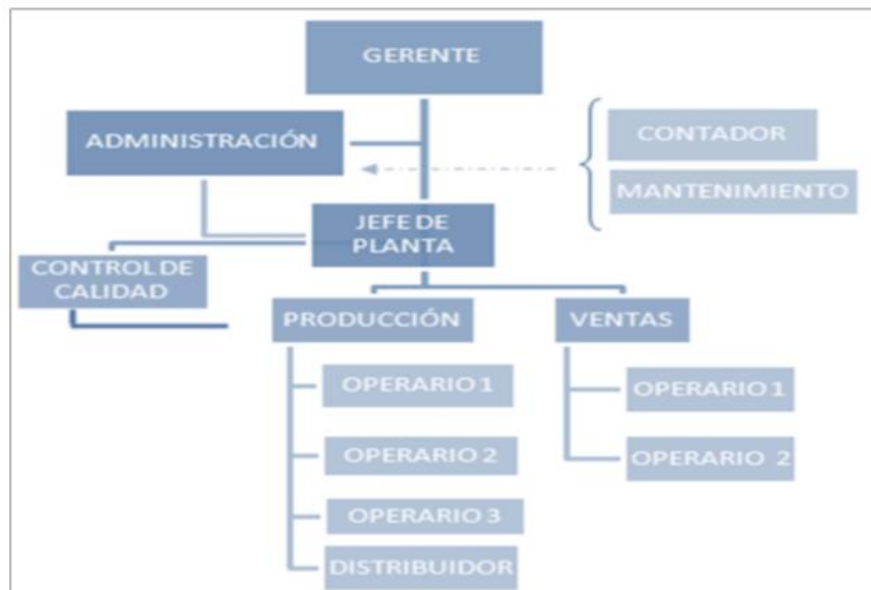
El gerente es quien toma las decisiones de inversión, compra de equipos y decisiones administrativas de cargo superior.

Administración – Jefe de Planta: La ingeniera de alimentos es la encargada de llevar la información de administración, la producción, y la información de ventas.

Las funciones de Contador, son las de realizar su trabajo de forma independiente por el cobro de honorarios, sin estar vinculado a la empresa.

Mantenimiento: El mantenimiento es realizado, normalmente por el señor Gerente. En ocasiones, se realiza una contratación externa para cubrir la necesidad de la planta.

Figura 3. Constitución de la empresa.



Fuente: Helados Drucky.

#### 3.4.4. Procesos realizados en la empresa

La empresa cuenta con cinco líneas de producción, que son: helado de crema, helado de paleta, tortas heladas, hielo en cubos y hielo en bloque.

La fabricación de helado en las dos primeras líneas de producción, consiste básicamente en 6 procesos principales, preparación de la mezcla, pasteurización, maduración, homogenización, congelación y almacenamiento.

Las otras dos líneas de producción correspondientes a la fabricación de hielo, cuentan con cuatro pasos básicos: Llenado de moldes, congelación, empaque, y almacenamiento.

#### 3.4.5. Descripción general de procesos en la fabricación de helado.

Recepción de materia prima: La principal materia prima en la fabricación de helados es la leche. Diariamente se reciben 80 litros aproximadamente, que son medidos y se realizan los análisis de densidad y acidez para garantizar la calidad del producto. Otra materia prima como la fruta, es adecuada para su almacenamiento o su uso inmediato. El proceso de recepción para la materia prima no percedera, consiste en la revisión de las fechas de vencimiento y en el de almacenamiento de acuerdo con las recomendaciones realizadas por el proveedor.

Preparación de la mezcla: Las formulaciones realizadas por la ingeniera de producción de acuerdo a los litros de mezcla de helado a fabricar, son entregadas a la operaria, quien realiza el pesaje de los ingredientes y luego se mezcla con la leche completamente para introducirlos en el pasteurizador.

Figura 4. Descripción de la fabricación de helado.



Fuente: Helados Drucky.

Pasteurización: Es el tratamiento térmico aplicado a la mezcla para la preparación del helado, en la cual se disminuye la carga microbiana por debajo de los límites permitidos eliminando la flora bacteriana patógena. Existen varias técnicas para llevar a cabo la pasteurización dependiendo de los equipos disponibles. El proceso de pasteurización realizado en la planta de Productos Drucky, se lleva a cabo en un pasteurizador de doble camisa de calentamiento indirecto.

Figura 5. Pasteurizador.



Fuente: Helados Drucky

La técnica usada con este equipo es llamada pasteurización rápida, consiste en aumentar la temperatura a 71-75 grados centígrados manteniendo accionado el mezclador de paletas dentro del tanque, garantizando la mezcla de sus ingredientes. Luego de lograr la temperatura se mantiene constante de 15 a 20 minutos y se aplica un choque térmico con agua a cero grados, hasta que la mezcla alcance la temperatura de maduración de 4 grados centígrados. Este proceso garantiza un efecto germicida del 99,5%.

Maduración: La maduración consiste en almacenar en un tanque diferente al pasteurizador la mezcla obtenida de éste a la temperatura de 4° centígrados y mantenerla en continuo movimiento para evitar la separación de los componentes de la mezcla. El tiempo mínimo de maduración de la mezcla, después de detenida la agitación en el pasteurizador es de 4 horas, y un máximo de 12 horas.

Figura 6. Equipo de maduración.



Fuente: Helados Drucky

Homogenización: Es una etapa de la producción que no es estrictamente necesaria, pero favorece la textura del producto. En Productos Drucky, la homogenización se lleva a cabo por el paso de la mezcla por una licuadora industrial. La finalidad, es obtener la uniformidad de la estructura de la mezcla que la compone, reduciendo al máximo el tamaño de las partículas, evitando la formación de glóbulos de grasa.

Congelación: La mezcla es entregada, para la producción de helado de crema o paleta, que es llevado a los tanques de congelación, para continuar con el empaque del producto final.

Almacenamiento en frío: Los productos terminados son almacenados en un cuarto frío, listos para su distribución y venta.

### 3.4.6. Productos fabricados

Productos Drucky, elabora distintas presentaciones de helado como son: conos, vasos, paletas, tortas heladas. Además de la fabricación de hielo en cubitos y hielo en bloque.

Figura 7. Productos helados Drucky.



Fuente: Helados Drucky

### 3.4.7. Instalaciones

La empresa Productos Drucky cuenta con dos niveles, en los que se distribuyen, zonas de almacenamiento, máquinas de refrigeración, zona de producción y oficinas de administración, para un total de 472 m<sup>2</sup>.

## CAPÍTULO 4.

### 4. RESULTADOS.

#### 4.1. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

A continuación se encuentra la fórmula utilizada para saber el tamaño de la muestra de la encuesta a desarrollar.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

Población de pamplona: Censo DANE 2005: 53.147 habitantes

$n = ?$

$e = 5\% = 0.05$

$Z = 1.96$  (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

$N = 53.147$  ([universo](#))

$p = 0.50$

$q = 0.50$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (1 - 0.50) (53147)}{(53147) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (1 - 0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.50) (0.50) (53147)}{(53147) (0.0025) + (3.8416) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25) (53147)}{132,8675 + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{51042.3788}{132,8675 + 0.9604}$$

$$n = \frac{51042.3788}{133.8279}$$

n= 381

Para esta encuesta se aplicaron a 250 personas por ser un muestreo característico para la empresa objeto de estudio y 131 para la competencia.

## **4.2. RESULTADOS DE CUESTIONARIO**

- ¿Cuáles cree que es problema mayor problema que presenta la empresa?

R\ En este momento la empresa se ve afectada principalmente por la competencia que ofrecen las diferentes compañías en precios más bajos ofreciendo productos similares pero con más baja calidad.

- ¿Qué Estrategias han implementado para enfrentarlos?

R\ Actualmente no se ha implementado estrategias.

- ¿Qué Factores determinan la satisfacción del cliente?

R\ Las ventas

- ¿Cómo los miden?

R\ No se tiene medición en cuanto a la satisfacción del cliente.

- ¿Qué tiene la empresa para ofrecer que la diferencie de otras?

R\ La calidad de los productos.

### **4.2.1. Análisis de datos Cuestionario**

El anterior cuestionario sirvió como eje fundamental para determinar que se iba a someter a benchmarking arrojando como resultado principal el enfoque a la satisfacción del cliente y los productos.

## **4.3. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.**



La información que se obtuvo en las encuestas enriqueció el direccionamiento de la investigación; cada una de las preguntas del cuestionario se elaboró con el fin de evaluar las opiniones, percepciones de la satisfacción del cliente así como la aceptación de nuestros productos.

- Género

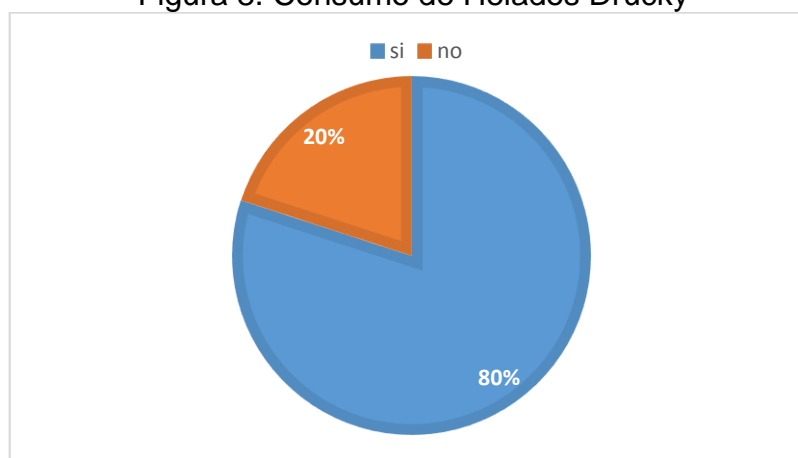
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	163	65%
Masculino	87	35%

Se evidencio que el 65% de la población encuestada son mujeres y un 35% de son hombres con ello determinamos que nuestros productos son preferidos por el género femenino.

- Ha consumido o conoce los helados Drucky

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	200	80%
No	50	20%

Figura 8. Consumo de Helados Drucky



Fuente: propia

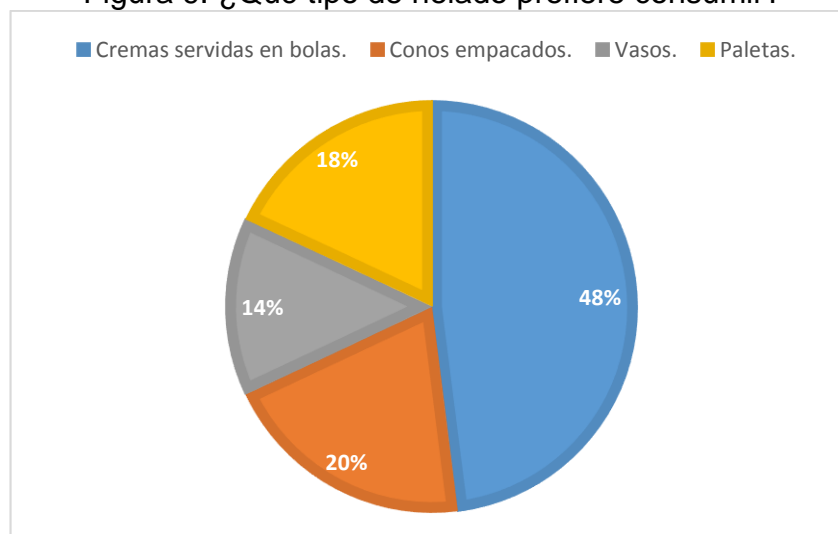
El 80% de las personas encuestas afirman haber consumido helados Drucky. Mientras el 20% restante desconocen su existencia.

- ¿Qué tipo de helados prefiere consumir?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Creimas servidas en bolas.	120	48%
Conos empacados.	50	20%
Vasos.	35	14%

Paletas.	45	18%
----------	----	-----

Figura 9. ¿Qué tipo de helado prefiere consumir?



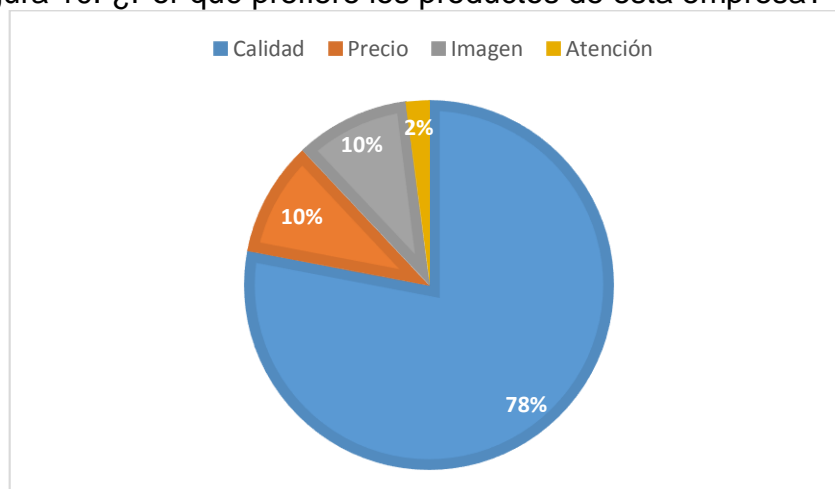
Fuente: Propia

El 48% afirma que prefiere los helados servidos en bola, por lo tanto se debe implementar una estrategia que impulse los demás productos para tener un éxito de ventas en todas las presentaciones

- ¿Por qué prefiere los productos de esta empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	195	78%
Precio	25	10%
Imagen	25	10%
Atención	5	2%

Figura 10. ¿Por qué prefiere los productos de esta empresa?



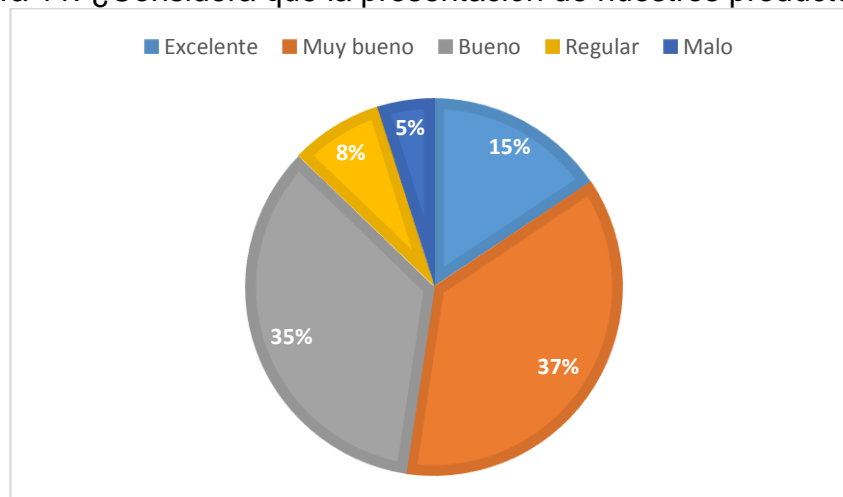
Fuente: propia.

El 78% cree que la calidad de los productos determina su consumo pero también hay que trabajar en el mejoramiento de la imagen y atención al cliente ya que el precio según alta gerencia no se podría modificar.

- ¿Considera que la presentación de nuestros productos es?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	39	15%
Muy bueno	92	37%
Bueno	87	35%
Regular	20	8%
Malo	12	5%

Figura 11. ¿Considera que la presentación de nuestros productos es?



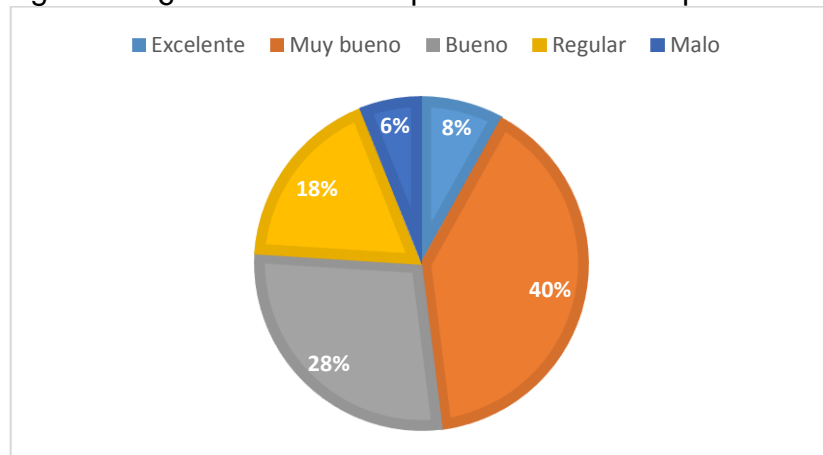
Fuente: Propia

Solo el 15% de los encuestados creen que la presentación de los productos es buena por la cual se debería mejorar para así atraer a más clientes esto es un punto crítico de éxito.

- ¿Cómo califica el precio de nuestros productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	8%
Muy bueno	100	40%
Bueno	70	28%
Regular	45	18%
Malo	15	6%

Figura 12. ¿Cómo califica el precio de nuestros productos?



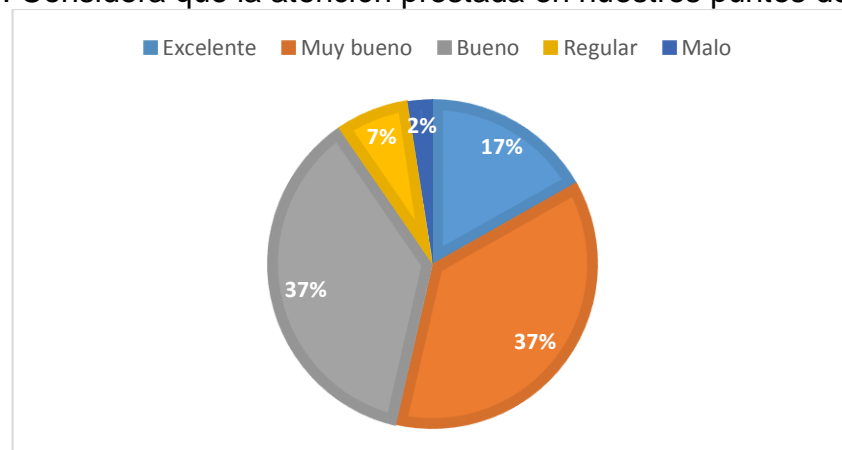
Fuente: Propia

De acuerdo al precio de los productos los el 40% cree que es bueno pero este factor no se podría alterar; una posible alternativa de mejora seria dar un valor agregado al producto para aumentar su consumo.

- ¿Considera que la atención prestada en nuestros puntos de venta es?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	42	17%
Muy bueno	92	37%
Bueno	92	37%
Regular	18	7%
Malo	6	2%

Figura 13. Considera que la atención prestada en nuestros puntos de venta es



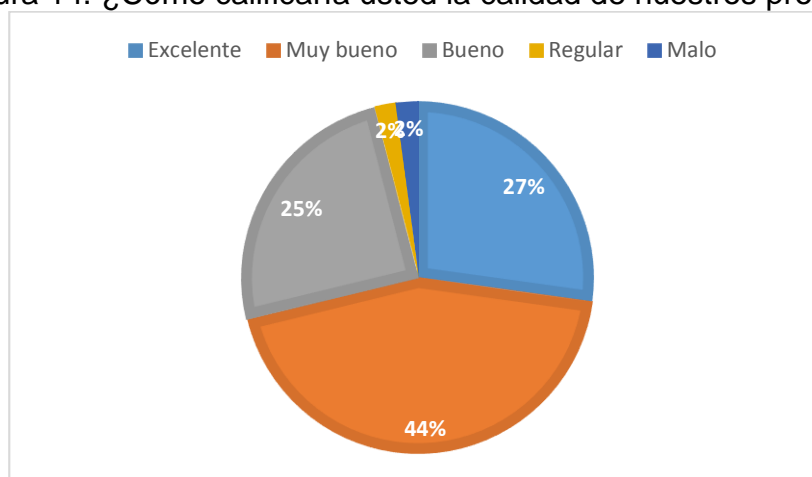
Fuente: Propia

En este caso se debe trabajar el servicio según los encuestados el servicio no es excelente lo que compone otro punto crítico de éxito.

- ¿Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	68	27%
Muy bueno	110	44%
Bueno	62	25%
Regular	5	2%
Malo	5	2%

Figura 14. ¿Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos?



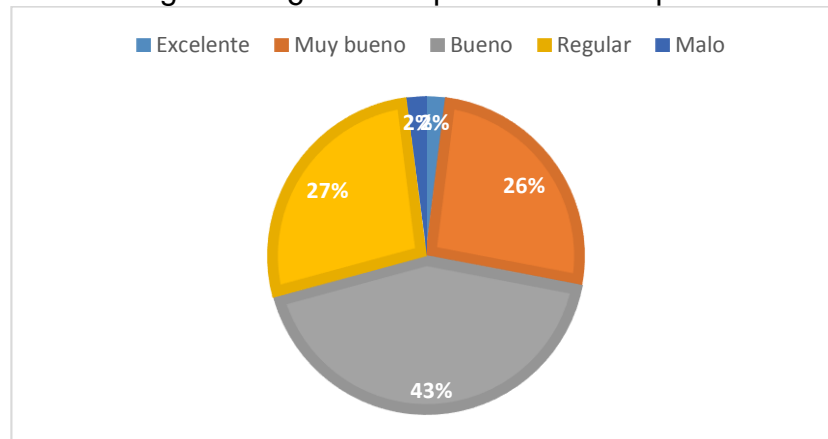
Fuente: Propia

Hay que trabajar para mejorar la calidad para poder satisfacer las necesidades de 57% que clasifica a los productos en otras escalas diferentes a excelente.

- ¿Cómo le parece nuestra publicidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	2%
Muy bueno	65	26%
Bueno	107	43%
Regular	68	27%
Malo	5	2%

Figura 15. ¿Cómo le parece nuestra publicidad?



Fuente: Propia

Este es un factor determinante en la venta de nuestros productos los encuestados piensan que debería tener más visibilidad, promoción e implementar diferentes estrategias que puedan captar clientes.

- **¿Cuál producto favorito?**

Entre los productos preferidos por los encuestados se encuentra en primer nivel de importancia los helados tres leches, seguido de las tortas de helado, y en tercer nivel de importancia el chochocono estos según los encuestados serían los tres principales productos que prefieren consumir.

- **¿Cuál cree usted que es la competencia directa de nuestra empresa a nivel local?**

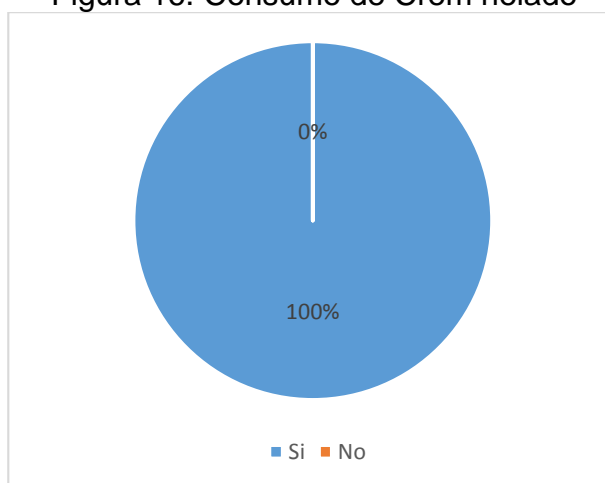
El 75% de la población encuestada afirmó que la competencia directa en Pamplona es con helados crem helado. Por ello el análisis debe hacerse con esta empresa.

#### 4.3.1. Resultados y análisis de encuesta de la competencia

5. Ha consumido o conoce los Crem helado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	131	100%
No	0	0%

Figura 16. Consumo de Crem helado



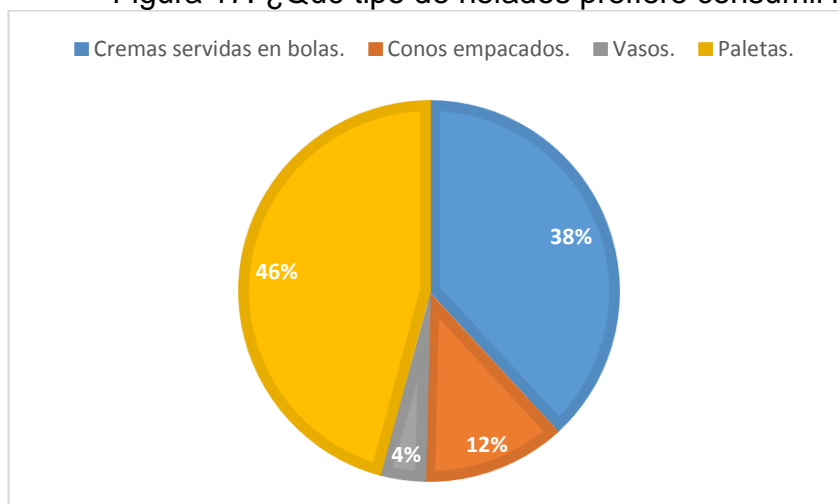
Fuente: Propia

Esta empresa aunque se encuentra en la localidad de Pamplona en diversos puntos de venta es reconocida a nivel nacional por lo que la población la identifica

- ¿Qué tipo de helados prefiere consumir?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Crema servidas en bolas.	50	38%
Conos empacados.	16	12%
Vasos.	5	4%
Paletas.	60	46%

Figura 17. ¿Qué tipo de helados prefiere consumir?



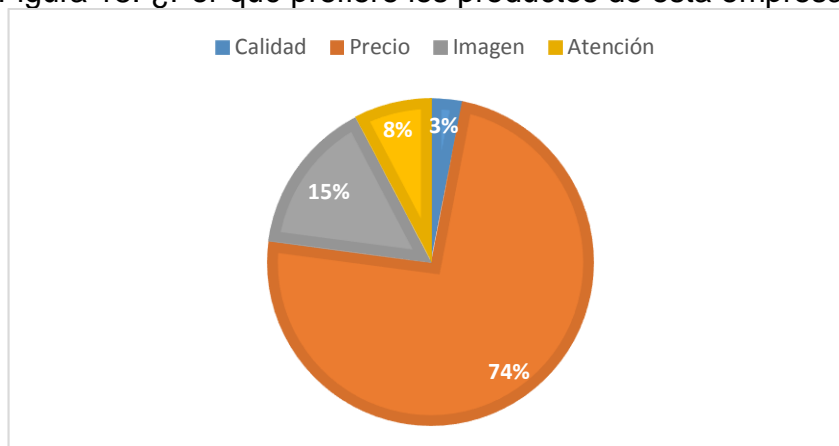
Fuente: Propia

Los productos de esta empresa que más se consumen son las paletas afirman que por la economía, igualmente que los demás productos son más económicos respecto a los de helados Drucky.

- ¿Por qué prefiere los productos de esta empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	4	3%
Precio	97	74%
Imagen	20	15%
Atención	10	8%

Figura 18. ¿Por qué prefiere los productos de esta empresa?



Fuente: Propia

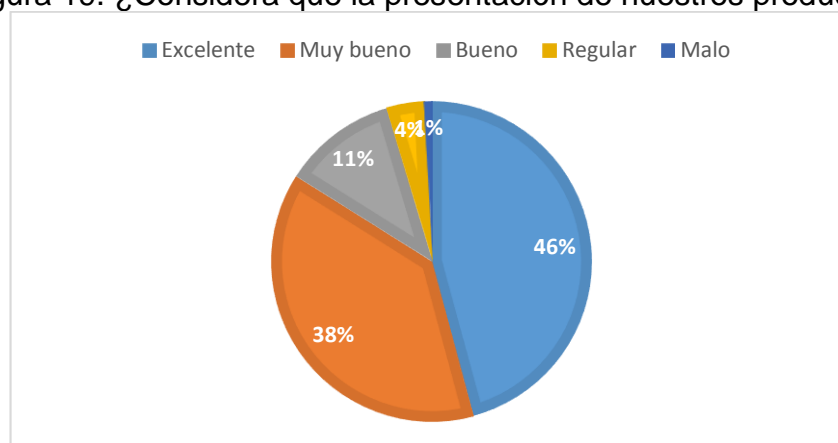


El 74% de los encuestados prefieren los productos de esta empresa por su precio lo cual es un factor que afecta directamente a la helados drucky que al ser una empresa pequeña no puede competir con los precios de esta competencia.

- ¿Considera que la presentación de nuestros productos es?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	60	46%
Muy bueno	50	38%
Bueno	15	11%
Regular	5	4%
Malo	1	1%

- Figura 19. ¿Considera que la presentación de nuestros productos es?

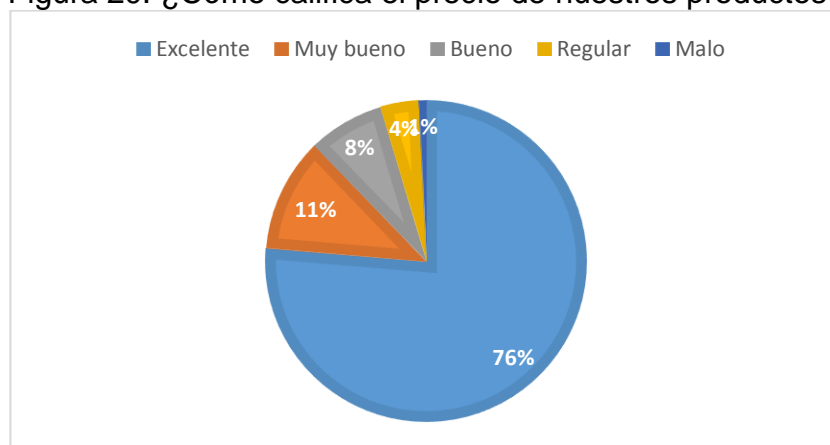


Fuente: Propia

- ¿Cómo califica el precio de nuestros productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	100	76%
Muy bueno	15	11%
Bueno	10	8%
Regular	5	4%
Malo	1	1%

Figura 20. ¿Cómo califica el precio de nuestros productos?

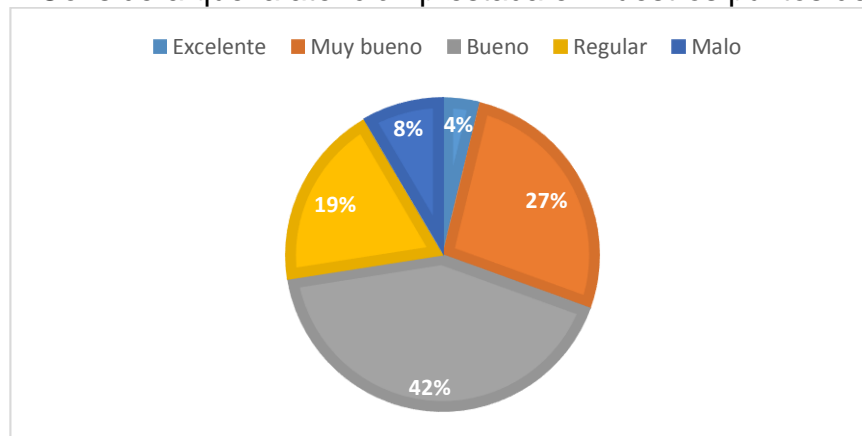


Fuente: Propia

- ¿Considera que la atención prestada en nuestros puntos de venta es?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	4%
Muy bueno	35	27%
Bueno	55	42%
Regular	25	19%
Malo	11	8%

Figura 21. Considera que la atención prestada en nuestros puntos de venta es



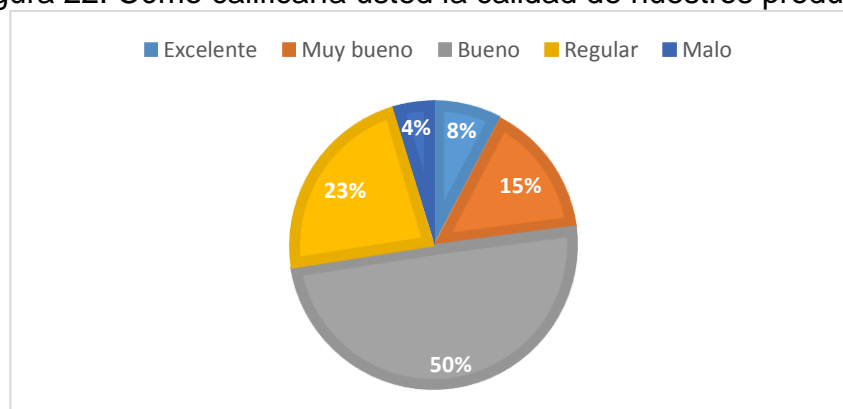
Fuente: Propia

- ¿Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	8%
Muy bueno	20	15%
Bueno	65	50%
Regular	30	23%

Malo	6	4%
------	---	----

Figura 22: Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos



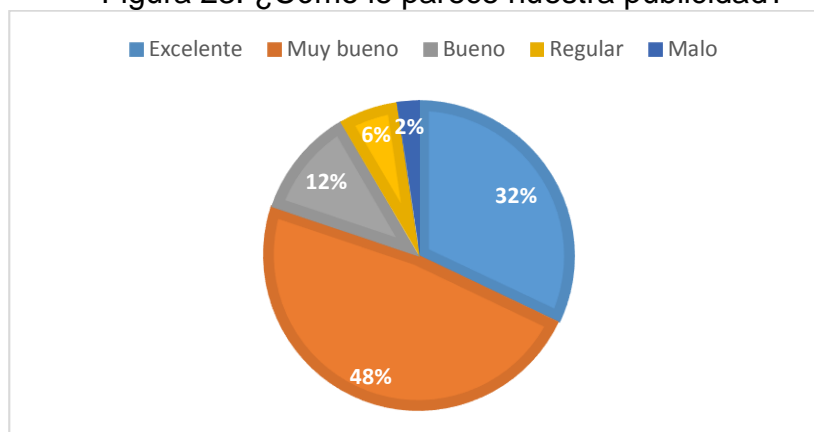
Fuente: Propia

Las personas encuestadas afirman que los productos tienen una calidad buena que se puede tomar como base y es un punto a favor para helados Drucky que obtuvo un mayor puntaje en cuanto a calidad.

- ¿Cómo le parece nuestra publicidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	42	32%
Muy bueno	63	48%
Bueno	15	12%
Regular	8	6%
Malo	3	2%

Figura 23. ¿Cómo le parece nuestra publicidad?



Fuente: Propia

Este factor tiene un punto mayor por lo que la empresa es reconocida a nivel nacional y cuenta con una gran variedad de productos en el mercado que fácilmente se puede encontrar en varios lugares del país cuenta con una amplia trayectoria en el mercado.

- ¿Cuál producto favorito?

Entre los productos preferidos por los encuestados se encuentra en primer nivel de importancia las paletas de 500, seguido de la canasta de helado, y en tercer nivel de importancia el cono de ron con pasas, Estos según los encuestados serían los tres principales productos que prefieren consumir.

#### 4.4. ANÁLISIS DE PRECIOS

La siguiente figura muestra la comparación de algunos de los productos que ofrece helados Drucky y la competencia Crem Helado y su porcentaje de diferencia de precios

Tabla 2. Análisis de precios

PRODUCTO	VALOR VENTA DRUCKY	VALOR VENTA CREM HELADO	PORCENTAJE DE DIFERENCIA
CONOS DE PASAS	2.500	1.500	40%
CHOCOCONOS	2.500	1.200	52%
HELADO GALLETA	2.500	1.000	60%
VASO ESPECIAL	2.500	1.700	32%
HELADO YUMBO	1.800	1.000	44.4%
H3- 12 PORCIONES	30.000	25.000	16.6%
TARRO DE LITRO	10.000	12.000	-16.6%
PALETA DE AGUA	1.200	1.200	0
MINI CHOCOCONO	1.200	1.200	0
VASO PREMIO	2.500	1.700	32%
HELADO TIPICO	2.500	1.200	52%
PALETA CORAZON	2.500	2.000	20%
PALETA COMBINADA	1.500	1.000	33.3%
POCICLE DE CREMA	1.200	1.000	16.6%
POCICLE DE CHOCOLATE	1.500	1000	33.3%

CONO SENCILLO	2.500	1500	52%
VASO SENCILLO	2.500	1500	40%

Fuente: Propia

La tabla 2 muestra que los precios de helados Drucky superan los de la competencia Crem helado; que por ser una empresa a nivel nacional con una gran demanda y alta producción ofrece productos variados a diferentes precios; helados Drucky no puede competir a nivel de precio ya que esta es una empresa pequeña que se mueve en un ambiente local lo cual no le permite modificar sus precios porque ello afectaría la calidad que los caracteriza.

#### 4.5. PRONOSTICO DE PRECIOS.

A continuación se muestra el pronóstico de precios de los productos de helados Drucky según datos históricos de la empresa Anexo 3. Listado de precios 2014 y Anexo 4. Listado de precios 2015 este pronóstico se utilizó para ver el comportamiento de los precios en los siguientes tres años.

Para ello se utilizó el método de del Incremento porcentual cuadrados como se muestra a continuación.

<sup>5</sup>Método Del Incremento Porcentual

Este método consiste en:

a. Determinar el porcentaje de variaciones de los distintos períodos con respecto al anterior.

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{Y_n - Y_{n-1}}{Y_{n-1}}$$

b. Determinar el promedio de las variaciones.

$$\text{Promedio de Variaciones} = \frac{\Sigma \text{ del Incremento de porcentajes de variación}}{n - 1}$$

<sup>5</sup> <http://www.solocontabilidad.com/2012/10/metodos-de-calculo-para-el-pronostico.html>

Donde:

**n = Número de períodos**

**Y<sub>0</sub> = Período 0**

**Y<sub>1</sub> = Período 1**

**Y<sub>2</sub> = Período 2**

**Y<sub>3</sub> = Período 3**

**Y<sub>4</sub> = Período 4**

**Y<sub>5</sub> = Período 5**

**Y<sub>n</sub> = Período n**

- **CONO DE PASAS**

Año	Precio	Y <sub>1</sub> -Y <sub>n-1</sub>	Y <sub>1</sub> -Y <sub>n-1</sub> /(Y <sub>n-1</sub> )
2014	2300		
2015	2.500	200	0.08695652174
2016	2717.39		
2017	2953.68		
2018	3210.52		

Pronostico 2016 = 2500 + 0.08695652174 (2500) = 2717.39

Pronostico 2017 = 2717.39 + 0.08695652174 (2717.39) = 2953.68

Pronostico 2018 = 2953.68 + 0.08695652174 (2953.68) = 3210.52

- **CHOCOCONOS**

Año	Precio	Y <sub>1</sub> -Y <sub>n-1</sub>	Y <sub>1</sub> -Y <sub>n-1</sub> /(Y <sub>n-1</sub> )
2014	2300		
2015	2.500	200	0.08695652174
2016	2717.39		
2017	2953.68		
2018	3210.52		

Pronostico 2016 = 2500 + 0.08695652174 (2500) = 2717.39

Pronostico 2017 = 2717.39 + 0.08695652174 (2717.39) = 2953.68

Pronostico 2018 = 2953.68 + 0.08695652174 (2953.68) = 3210.52

- **HELADO GALLETA**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	2200		
2015	2.500	300	0.1363636364
2016	2841.59		
2017	3229.85		
2018	3649.19		

Pronostico 2016 = 2500 + 0.1363636364 (2500) = 2841.59

Pronostico 2017 = 2841.59+ 0.1363636364 (2841.59) = 3229.85

Pronostico 2018 = 3229.85+ 0.1363636364 (3229.85) = 3649.19

- **VASO ESPECIAL**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	2200		
2015	2.500	300	0.1363636364
2016	2841.59		
2017	3229.85		
2018	3649.19		

Pronostico 2016 = 2500 + 0.1363636364 (2500) = 2841.59

Pronostico 2017 = 2841.59+ 0.1363636364 (2841.59) = 3229.85

Pronostico 2018 = 3229.85+ 0.1363636364 (3229.85) = 3649.19

- **COPA OVNI**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	3800		
2015	4500	700	0.1555555556
2016	5200		

2017	6008.88		
2018	6943.59		

Pronostico 2016 =  $4500 + 0.1555555556 (4500) = 5200$

Pronostico 2017 =  $5200 + 0.1555555556 (5200) = 6008.88$

Pronostico 2018 =  $6008.88 + 0.1555555556 (6008.88) = 6943.59$

- **HELADO YUMBO**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	1500		
2015	1800	300	0.1666666667
2016	2100		
2017	2450		
2018	2858.33		

Pronostico 2016 =  $1800 + 0.1666666667 (1800) = 2010$

Pronostico 2017 =  $2100 + 0.1666666667 (2100) = 2450$

Pronostico 2018 =  $2450 + 0.1666666667 (2450) = 2858.33$

- **TARRO DE LITRO**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	9000		
2015	10000	1000	0.1
2016	11000		
2017	12100		
2018	13310		

Pronostico 2016 =  $10000 + 0.1 (10000) = 11000$

Pronostico 2017 =  $11000 + 0.1 (11000) = 12100$

Pronostico 2018 =  $12100 + 0.1 (12100) = 13310$

- **TARRO DE MEDIO LITRO**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	5000		



2015	6000	1000	0.1666666667
2016	7000		
2017	8166.66		
2018	9527.77		

Pronostico 2016 =  $6000 + 0.1666666667 (6000) = 7000$

Pronostico 2017 =  $7000 + 0.1666666667 (7000) = 8166.66$

Pronostico 2018 =  $8166.66 + 0.1666666667 (8166.66) = 9527.77$

- **VASO PREMIO**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	2200		
2015	2.500	300	0.1363636364
2016	2841.59		
2017	3229.85		
2018	3649.19		

Pronostico 2016 =  $2500 + 0.1363636364 (2500) = 2841.59$

Pronostico 2017 =  $2841.59 + 0.1363636364 (2841.59) = 3229.85$

Pronostico 2018 =  $3229.85 + 0.1363636364 (3229.85) = 3649.19$

- **PALETA CORAZON**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	2000		
2015	2.500	500	0.2
2016	3000		
2017	3600		
2018	4320		

Pronostico 2016 =  $2500 + 0.2 (2500) = 3000$

Pronostico 2017 =  $3000 + 0.2 (3000) = 3600$

Pronostico 2018 =  $3600 + 0.2 (3600) = 4320$

- **PALETA COMBINADA**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	1400		
2015	1500	100	0.06666666667
2016	1600		
2017	1706.66		
2018	1820.43		

Pronostico 2016 = 1500 + 0.06666666667 (1500) = 1600

Pronostico 2017 = 1600+ 0.06666666667 (1600) = 1706.66

Pronostico 2018 = 1706.66+ 0.06666666667 (1706.66) = 1820.43

- **POCICLE DE CHOCOLATE**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	1300		
2015	1500	200	0.13333333333
2016	1700		
2017	1926.66		
2018	2183.54		

Pronostico 2016 = 1500 + 0.13333333333 (1500) = 1700

Pronostico 2017 = 1700+ 0.13333333333 (1700) = 1926.66

Pronostico 2018 = 1926.66+ 0.13333333333 (1926.66) = 2183.54

- **POCICLE DE CREMA**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	1100		
2015	1200	100	0.08333333333
2016	1300		
2017	1408.33		
2018	1525.69		

Pronostico 2016 = 1200 + 0.08333333333 (1200) = 1300

Pronostico 2017 = 1300+ 0.08333333333 (1300) = 1408.33

Pronostico 2018 = 1408.33+ 0.08333333333 (1408.33) = 1525.69

- **MINICONO**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	1100		
2015	1200	100	0.083333333333
2016	1300		
2017	1408.33		
2018	1525.69		

Pronostico 2016 = 1200 + 0.083333333333 (1200) = 1300

Pronostico 2017 = 1300+ 0.083333333333 (1300) = 1408.33

Pronostico 2018 = 1408.33+ 0.083333333333 (1408.33) = 1525.69

- **HELADO TIPICO**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	2200		
2015	2.500	300	0.1363636364
2016	2841.59		
2017	3229.85		
2018	3649.19		

Pronostico 2016 = 2500 + 0.1363636364 (2500) = 2841.59

Pronostico 2017 = 2841.59+ 0.1363636364 (2841.59) = 3229.85

Pronostico 2018 = 3229.85+ 0.1363636364 (3229.85) = 3649.19

- **TORTA FAMILIAR**

Año	Precio	Y1-Yn-1	Y1-Yn-1/(Yn-1)
2014	52000		
2015	55000	3000	0.05454545455
2016	58000		
2017	61163.63		
2018	64499.82		

Pronostico 2016 = 55000 + 0.05454545455 (55000) = 58000

Pronostico 2017 =  $58000 + 0.05454545455 (58000) = 61163.63$

Pronostico 2018 =  $61163.63 + 0.05454545455 (61163.63) = 64499.82$

## **5. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

Gracias a la información obtenida a lo largo del presente trabajo, a continuación se presentan las propuestas para el plan de mejoramiento de la empresa helados Drucky, cumpliendo así el objetivo principal del presente proyecto.

Las propuestas que se enuncian, tienen la intencionalidad de que el proceso objeto de estudio supla las necesidades de capacitación de su personal, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y experiencias de los colaboradores, necesarios para un mejor desempeño en el trabajo, no solo para cumplir una función específica, sino para que puedan crecer dentro de la organización.

Basado en ello, a continuación se formulan las propuestas de mejoramiento sustentadas en la información obtenida en las encuestas mediante el análisis, la descripción de los productos y servicios actuales y los conocimientos obtenidos del marco teórico, como herramientas de guía necesarias para la presente propuesta.

De acuerdo a lo encontrado en las encuestas aplicadas (ver anexo 2) y a lo evidenciado en el proceso investigativo se consolidó un plan de mejoramiento con actividades propuestas para la empresa Helados DRUCKY, como se plasma a continuación:

### **Introducción**

Hoy en día vemos como los mercados han evolucionado ofreciendo productos a diferentes precios y con diversas características, que comparan o distinguen de la competencia, ofreciéndoles a los clientes un infinito de posibilidades para escoger como lo es en el caso específico del mercado de helados en Pamplona. Con el fin de mejorar posibles falencias u oportunidades de mejora que pueda tener la empresa Helados DRUCKY.

Este plan busca incrementar la efectividad de la empresa, evaluando su nivel de desempeño en el mercado y su capacidad de cumplir con los requerimientos de los clientes.

#### **5.4. OBJETIVO**

Diseñar un plan de mejora para la empresa helados Drucky de Pamplona en el cual se identifique claramente los puntos críticos frente a la competencia.

#### **5.5. ALCANCE**

Se debe aplicar desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de vendedores informales.

#### **5.6. CONDICIONES GENERALES**

Es finalmente el gerente de la empresa quien toma la decisión de implementar el plan de mejoramiento que conlleve a mitigar las brechas de la empresa para ser más competitiva.

#### **5.7. ACTIVIDADES**

##### **5.7.1. Capacitación en servicio al cliente.**

###### **Meta:**

Crear conciencia sobre la importancia del cliente satisfecho, valorando el compromiso y la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente.

###### **Análisis:**

Mediante el análisis se evidenció que los clientes no perciben el servicio como excelente por ello en este punto se determina realizar capacitación a los empleados en servicio al cliente, con ello se pretende enfatizar en la atención y el servicio al cliente ya que ello representa una de las principales ventajas competitivas que tienen las empresas para ser más rentables y productivas en su operación.

Es necesario por lo tanto, contribuir al desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competitividad y satisfacción y contar así con empleados preparados para enfrentar nuevos retos y responder de manera óptima a las exigencias que demandan los clientes.

###### **Beneficios para la Empresa:**

Al fomentar la motivación, reflexión y compromiso personal de los trabajadores como representantes directos de la imagen de la empresa, se crea conciencia del compromiso implícito en ofrecer al cliente una imagen confiable y profesional, que se traduce en la satisfacción total del cliente.

###### **Algunos temas que se podrían tratar:**

- ¿Qué entendemos por calidad en el servicio?
- ¿Quién califica nuestro servicio?
- ¿Que es la Calidad?
- ¿Que es el Servicio?
- Influencia de los valores en el servicio.
- Valores en la empresa..
- Los diez componentes básicos del buen servicio.
- Los diez mandamientos de la atención al cliente.
- Técnicas de manejo de conflictos.

### **5.7.2. Mejoramiento de la Imagen y publicidad.**

#### **Meta:**

Fortalecer la imagen de la empresa.

**Análisis:** según los resultados de la encuestas se debería hacer más publicidad para ofrecer los productos ya que un 20% de la población afirmaron no conocer la empresa

#### **Beneficios para la Empresa:**

Al fortalecer la imagen la empresa tendrá la posibilidad de ser reconocido como una heladería de tradición en pamplona que ofrece productos de calidad, que se preocupa por innovar y ofrecer sus productos en los diferentes entornos, además de ofrecerle al cliente una imagen atractiva que llame la atención no solo por su calidad sino también por su aspecto publicitario.

#### **Algunos temas que se podrían tratar:**

- Realizar lanzamientos de productos.
- Promocionar la empresa en distintos medios de comunicación
- Crear una página web interactiva.
- Capacitación sobre importancia de la imagen corporativa.

### **5.7.3. Impulsar los productos de bajas ventas.**

#### **Meta:**

Aumentar las ventas

#### **Análisis:**

De la población encuestada se destacan varios productos como lo son los helados tres leches, la torta de helado, el chococono; pero no se puede limitar a los demás productos que además también tuvieron baja votación, para ello se hace necesario impulsar las ventas mediante estrategias que permitan captar clientes y sobre todo que sean ellos mismos sean quienes se encarguen de atraer más.

#### **Beneficios para la Empresa:**

La empresa tendrá la oportunidad de aumentar las ventas; mediante un análisis de costo/utilidad, si al ser implementada esta estrategia de promociones al menos 1 vez por semana se están generando ganancias.

#### **Algunos temas que se podrían tratar:**

- Promociones.
- Degustaciones.
- Ofrecer un valor agregado (Domicilio gratis).
- Rifa entre clientes fieles a final del mes.

#### **5.7.4. Implementar buzón de sugerencias**

##### **Meta:**

Medir el grado de satisfacción de los clientes de la heladería.

##### **Análisis:**

Se evidencio que la empresa no cuenta con buzón de sugerencias para medir como está funcionando la empresa por ello se recomienda que se implemente esta estrategia para así detectar falencias tanto en la atención al cliente, como en los productos.

#### **Beneficios para la Empresa:**

Conocer si hay alguna sugerencia que pueda mejorar el servicio o los productos que ofrecen al público, además de ello se podrá conocer que piensan los clientes de la empresa.

#### **Algunos temas que se podrían tratar:**

- Implementación del buzón de sugerencias.
- Capacitación productividad y competitividad

- Realizar periódicamente encuestas de satisfacción.



Tabla 3. Plan de mejoramiento

Plan de mejoramiento				
Objetivo	Estrategia	Responsable	Actividades	Descripción
1. Capacitar a los trabajadores en servicio al cliente	Buscar convenios o alianzas con el SENA, Cámara de Comercio o entidades reconocidas para dichas capacitaciones.	Gerente	¿Qué entendemos por calidad en el servicio?	Capacitación 1 hora a 30.000
			¿Quién califica nuestro servicio?	Capacitación 1 hora a 30.000
			¿Qué es la Calidad?	Capacitación 1 hora a 30.000
			• ¿Que es el Servicio?	Capacitación 1 hora a 30.000
			Influencia de los valores en el servicio.	Capacitación 1 hora a 30.000
			Valores en la empresa.	Capacitación 1 hora a 30.000
			Los diez componentes básicos del buen servicio.	Capacitación 1 hora a 30.000
			Los diez mandamientos de la atención al cliente.	Capacitación 1 hora a 30.000
			Técnicas de manejo de conflictos.	Capacitación 1 hora a 30.000
2. Fortalecer imagen y publicidad de la empresa.	Hacer campañas de promoción de la empresa y sus productos	Gerente	Realizar lanzamientos de productos en diferentes medios con anticipación.	Realizar volantes 100 volantes por producto o evento a 1000. Hacer uso de intermediarios (por ejemplo, agentes,

				distribuidores, minoristas) con el fin de lograr una mayor cobertura de nuestro producto.
			Promocionar la empresa en distintos medios de comunicación	Pautas publicitarias en medios de comunicación 50.000 el mes. Redes sociales.
			Crear una página web interactiva.	Página web 400.000.
			Capacitación sobre importancia de la imagen corporativa.	Capacitación 1 hora a 30.000
3. Aumentar la demanda de los productos	Focalizar puntos estratégicos de la ciudad donde se concentre la mayoría de público, para así incentivar el consumo.  Incentivar las ventas mediante promociones.	Gerente	Promociones.	Promociones semanales los días de bajo consumo (lunes, martes, miércoles) en algunos productos.  Precios por paquetes al comprar cierta cantidad de productos ofrecer al cliente un descuento  "Happy Hour": Promoción en la que en una determinada hora de algunos días de la

				<p>semana se ofrecerá un descuento en ciertos tipos de tamaños de conos</p> <p>Costo total de las promociones semanal varia en el consumo de los helados. 40.000</p>
			Degustaciones.	<p>Se ofrecerán degustaciones las cuales constarán de muestras pequeñas gratuitas de los Sabores más populares de Helado. 30.000</p>
			Ofrecer un valor agregado	<p>Tarjeta de cliente frecuente: En esta tarjeta se les marcará a los clientes las compras que han hecho en helados Drucky y cuando pasen de cierta cantidad se les ofrecerá algún premio. De esta manera se motivara a los clientes que frecuentan constantemente el negocio continúen comprando. Valor de las tarjetas y programa para registrar sus compras</p>

				200.000
				Ofrecer domicilios Gratis.
			Rifa entre clientes fieles a final del mes	Los clientes que cuyas compras asciendan a determinado valor podrán participar en rifas a trimestrales. Valor Obsequio 50.000
4. Medir el grado de satisfacción de los clientes de la heladería	Mediante la implementación de un buzón de sugerencias la empresa lograra entablar una relación con el cliente en la cual el exprese su conformidad o descontento con el servicio	Gerente	Implementación del buzón de sugerencias.	La implementación del buzón de sugerencias tendrá un costo 50.000
			Capacitación productividad y competitividad	Capacitación 1 hora a 30.000
			Realizar periódicamente encuestas de satisfacción.	Cada 6 meses aplicar encuestas de satisfacción Valor 50.000

## 5.8. ANÁLISIS DE COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 4. Análisis de costos

Costos	precio	Cantidad anual	Distribución de costos en el tiempo 3 años			total
			año 1	año 2	año 3	
1000 volantes	65.000	2	130.000	130.000	130.000	390000
1 hora de capacitación	30000	11	330.000	0	330.000	660.000
Pautas publicitarias	50.000	1	50.000	50.000	50.000	150.000
Página web	400.000	1	400.000	0	0	400.000
Software de clientes	200.000	0	200.000	0	0	200.000
Obsequios	50.000	4	200.000	200.000	200.000	600.000
Buzón de sugerencias	50.000	1	50.000	0	0	50.000
promociones	80.000	12	960.000	960.000	960.000	2.880.000
<b>Total anual</b>			<b>2.320.000</b>	<b>1.340.000</b>	<b>1.670.000</b>	<b>4.830.000</b>
<b>Beneficios</b>						
Aumento de ventas			1.000.000	3.000.000	3.000.000	7.000.000
<b>Total anual</b>			<b>1.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>7.000.000</b>

Fuente: Propia

## 5.9. EVALUACIÓN FINANCIERA.

Tabla 5. Evaluación financiera

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>								
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>								
Año de operación	Ingresos totales	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo	
		Egresos totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual		Recup. De cap. De Trab.
0								0,00
1	1.000.000,00	2.320.000,00						-1.320.000,00
2	3.000.000,00	1.340.000,00						1.660.000,00
3	3.000.000,00	1.670.000,00						1.330.000,00

### **CALCULO DEL VAN, R B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 12%**

Año De Operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 12,0%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	0	0	1,000	0,00	0,00	0,00
1	2.320.000	1.000.000	0,893	2.071.428,57	892.857,14	-1.178.571,43
2	1.340.000	3.000.000	0,797	1.068.239,80	2.391.581,63	1.323.341,84
3	1.670.000	3.000.000	0,712	1.188.673,01	2.135.340,74	946.667,73
<b>Total</b>	<b>5.330.000</b>	<b>7.000.000</b>		<b>4.328.341,38</b>	<b>5.419.779,52</b>	<b>1.091.438,14</b>

Los indicadores financieros que arroja son:

<b>VAN=</b>	<b>1.091.438,14</b>	<b>SE ACEPTA</b>	<b>Se acepta cuando es mayor a 0</b>
<b>TIR =</b>	<b>81,32%</b>	<b>SE ACEPTA</b>	<b>Se acepta cuando es mayor al factor de actualización</b>
<b>B/C =</b>	<b>1,25</b>	<b>SE ACEPTA</b>	<b>Se acepta cuando es igual o mayor que 1</b>

## 6. CONCLUSIONES

Realizado el proceso de investigación mediante la aplicación del Benchmarking como una herramienta gerencial de apoyo para identificar falencias y diferencias en este proyecto se concluye que:

Los consumidores de helados Drucky frente a la competencia los prefieren por la calidad de sus productos.

Crem helado ofrece diversos productos a bajo costo con los cuales no puede competir helados Drucky al ser una empresa pequeña que es reconocida por la calidad y el sabor de sus helados.

La empresa no cuenta con indicadores financieros los cuales sirven para conocer su estado.

Es prioritario invertir en capacitaciones en temas claves para la empresa como son el servicio al cliente, estrategia de ventas, informática, nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Si se desea atraer más clientes empresa necesita realizar cambios urgentes para poder generar en los clientes confianza y satisfacción y lo más importante la fidelización

Los clientes de helados Drucky lo consumen porque ofrecen espacios donde sentarse a consumirlos cómodamente, y este es un punto a favor importante para la empresa, que al implementar el plan de mejoramiento podrá capacitar a sus empleados para que tengan una mayor captación de los clientes.

Después de desarrollada la Evaluación Financiera del presente proyecto se demostró que, la TIR del Inversión es del 81% y es mayor a la TIR Global del Proyecto que representa 12%, en consecuencia la evaluación del proyecto arrojó resultados favorables por lo cual se acepta el proyecto.



## 7. RECOMENDACIONES

Se debe realizar un análisis de los estados financieros para así llevar un control estadístico mediante indicadores que permita a la empresa saber realmente su utilidad

Helados Drucky debería implementar el plan de mejoramiento pues traería beneficios, basados en la atención al cliente velando por el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa para así llevarla a ser más productiva.

La alta gerencia debe implementar y gestionar las diferentes actividades plasmadas en el plan de mejoramiento con el fin de buscar la competitividad en de la empresa.

Toda empresa debe tender al mejoramiento de sus procesos aprovechando las diversas técnicas y herramientas que se ofrecen hoy en día y que a su vez combinen oportunidades de mejoras a los procesos por ende será necesario aplicar encuestas de satisfacción de los productos y el servicio periódicamente.

Realizar una sensibilización a los trabajadores sobre la importancia de implementar planes de mejora continua, para dar un direccionamiento estratégico a los productos y llevar a la empresa a ser más productiva

Recomendamos actualizar la página Web incorporándole videos Interactivos y fotografías recientes sobre productos, promociones ofertados servicio de pedidos, como opciones para los clientes a la hora comprar.

En cuanto al análisis de los precios de los productos de promociones, se recomienda que esta actividad se realice cuidadosamente y este a cargo del Gerente, dado que es un tema un poco complejo que involucra oferta de precios atractivos.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Boxwell, Robert J.** Benchmarking for Competitive Advantage [en línea] MacGraw-Hill, 1994 [Citado 03/marzo de 2016] fragmento disponible en internet: <http://es.slideshare.net/iorifoar/benchmarking-antecedentes>

**Michael J. Spendolini.** Benchmarking [en línea] Primera edición, Grupo Editorial Norma. 1994. [Citado 20/mayo de 2016] fragmento disponible en internet:  
[http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/EI\\_Proceso\\_de\\_Benchmarking.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/EI_Proceso_de_Benchmarking.pdf)

**Bengt Karlöf & Svante Östblom.** Benchmarking, Editorial John Wiley & Sons, Primera edición, 1993.

**SPENDOLINI, Michael J.** Benchmarking, Grupo editorial Norma, Bogotá 1992

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario

<b>Cuestionario: Información solicitada al gerente de la empresa.</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuáles cree que es problema mayor problema que presenta la empresa?</li><li>2. ¿Qué Estrategias han implementado para enfrentarlos?</li><li>3. ¿Qué Factores determinan la satisfacción del cliente?</li><li>4. ¿Cómo los miden?</li><li>5. ¿Qué tiene la empresa para ofrecer que la diferencie de otras?</li></ol>

## Anexo 2. Modelo de encuesta.

### encuesta

Esta encuesta tiene como único fin asuntos académicos. Por favor llene las que se ajusten a sus hábitos de consumo.

\*Obligatorio

1. Edad \*

.....

2. Genero \*

.....

3. Ocupacion \*

.....

4. Procedencia

.....

5. **Ha consumido o conoce los helados Drucky \***

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

6. **¿Qué tipo de helados prefiere consumir? \***

*Marca solo un óvalo.*

Cremas servidas en bolas.

Conos empacados.

Vasos.

Paletas.

7. **¿Por qué prefiere los productos de esta empresa? \***

*Marca solo un óvalo.*

Calidad

Precio

Imagen

Atención

8. **¿Considera que la presentación de nuestros productos es? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

9. **¿Cómo califica el precio de nuestros productos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

10. **¿Considera que la atención prestada en nuestros puntos de venta es? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

11. **¿Cómo calificaría usted la calidad de nuestros productos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

12. **¿Cómo le parece nuestra publicidad? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

13. **¿Cuál producto favorito?**

.....

14. **¿Cuál cree usted que es la competencia directa de nuestra empresa a nivel local? \***

.....

Anexo 3. Lista de precios de helados Drucky 2014

<b>LISTA DE PRECIOS SUGERIDOS</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>	<b>PRECIO SUGERIDO AL PUBLICO</b>
CONO DE PASAS	1.705	2.300
CHOCOCONOS	1.705	2.300
HELADO GALLETA	1.670	2.200
VASO ESPECIAL	1.728	2.200
COPA OVNI	3.190	3.800
HELADO YUMBO	1.218	1.500
TARRO DE LITRO	7.429	9.000
TARRO DE MEDIO LITRO	4.750	5.500
VASO PREMIO	1.798	2.200
PALETA CORAZON	1.426	2.000
PALETA COMBINADA	986	1.400
PALETA DE AGUA	730	1.200
POCICLE DE CHOCOLATE	1.000	1.300
POCICLE DE CREMA	754	1.100
MINICONO	812	1.100
MINIVASO	700	1.000
HELADO TIPICO	1.522	2.200
CAJA DE 10 LITROS		32.000
TORTA EXTRAFAMILIAR	46.400	52.000
TORTA FAMILIAR	28.830	43.500
TORTA 6-8 PORCIONES	16.443	19.500
TORTA 12 PORCIONES	23.142	27.000
CASSATA	26.796	30.000
MINITORTA	8.769	12.000
COJA CONO PICOSAN		
CAJA CONO CROCANTE		
CHIPS DE CHOCOLATE		
GRAJEAS		
MANI		

Anexo 4. Lista de precios de helados Drucky 2015

<b>PRODUCTO</b>	<b>VALOR VENTA DETALLADA</b>
CONOS DE PASAS	\$ 2.500
CHOCOCONOS	\$ 2.500
HELADO GALLETA	\$ 2.500
VASO ESPECIAL	\$ 2.500
PALETA FUSION	\$ 3.500
COPA OVNI	\$ 4.500
HELADO YUMBO	\$ 1.800
CASSATA-15 PORCIONES	\$ 35.000
TORTA FAMILIAR -20 PORCIONES	\$ 55.000
H3- 12 PORCIONES	\$ 30.000
MINI TORTA- 5 PORCIONES	\$ 16.000
PORCIONES DE TORTA	\$ 4.000
TARRO DE LITRO	\$ 10.000
TARRO DE MEDIO LITRO	\$ 6.000
PALETA DE AGUA	\$ 1.200
MINI CHOCOCONO	\$ 1.200
VASO PREMIO	\$ 2.500
HELADO TIPICO	\$ 2.500
PALETA CORAZON	\$ 2.500
PALETA COMBINADA	\$ 1.500
POCICLE DE CREMA	\$ 1.200
POCICLE DE CHOCOLATE	\$ 1.500
CONO SENCILLO	\$ 2.500
CONO DOBLE	\$ 4.200
VASO SENCILLO	\$ 2.500
VASO DOBLE	\$ 4.200
HELADO CANASTILLA	\$ 5.500
BANANA SPLIT	\$ 7.000
PEACH MELBA	\$ 6.000
COPA DE HELADO	\$ 5.500
COPA DE HELADO BROWNIE	\$ 6.000
ENSALADA DE FRUTA	\$ 5.500
ENSALDA DE FRUTA CON HELADO	\$ 7.000